

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Конотопський інститут Сумського державного університету

Кафедра менеджменту і підприємництва

## ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**«Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління (на прикладі ТОВ «Матрікс»)»**

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-61к  
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

---

**Бондаренко Максима Олександровича**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., вик. Самусь Г.І.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали керівника)

**Завідувач кафедри:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали)

**Конотоп 2020**

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Поняття системи мотивації.....	6
1.2 Специфіка системи мотивації персоналу підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАТРІКС».....	17
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	17
2.2 Аналіз структури персоналу підприємства .....	19
2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства.....	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МАТРІКС».....	32
3.1 Розробка програми вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства.....	32
3.2 Розрахунок економічної ефективності програми .....	35
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг роботи становить 40 с., у тому числі 13 таблиць, 15 рисунків, 1 формула, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Метою даної роботи є розробка комплексу заходів по вдосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс».*

Виходячи з мети можна визначити наступні завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу;
- провести аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс»;
- сформулювати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс».

*Предметом дослідження є система мотивації ТОВ «Матрікс».*

*Об'єктом дослідження є персонал підприємства ТОВ «Матрікс».*

Методологічною основою роботи є такі методи: узагальнення, порівняння, аналізу, статистичний.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу.

У другому розділі проводиться аналіз системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Матрікс», на підставі якого визначаються її переваги та недоліки.

У третьому розділі на підставі аналізу виявлених проблем запропоновані шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс».

*Ключові слова:* ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕ МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ

## ВСТУП

Загострення конкуренції в різних сферах економічної діяльності вітчизняної економіки ставить за необхідне раціональне управління ресурсною базою підприємств. Одним з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства незалежно від масштабу і сфери діяльності є працівники (персонал), оскільки саме їх знання, досвід і навички є основним фактором та джерелом ефективності і конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Тому одним з основних завдань сучасного підприємства є пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують підвищення ефективності всієї діяльності. У цих умовах найважливішим фактором результативності трудової діяльності персоналу є ефективна система мотивації персоналу підприємства.

Основною винагородою за трудову діяльність персоналу є оплата праці, а саме грошовий еквівалент частини вартості створеного продукту або наданої послуги, який отримують ті, хто створив цей продукт або послугу. Загальна система мотивації включає і нематеріальні стимули, значимість яких також досить висока. Мотивація має на увазі спонукання персоналу до успішної і плідної діяльності. Для того щоб успішно здійснювати процес мотивації, важливо мати уявлення про потреби людей (як матеріальних, так і нематеріальних) і очікуваної винагороди за трудову діяльність.

Цю проблему вивчало багато вчених, а саме: Д.П. Богиня, О. І. Гончар, О.А. Грішнова, І. Н. Карпунь, А.М. Колот, А.Н. Сорокочайкін, Є.П. Петренко, В.І. Хміль та ін.

Метою даної роботи є розробка комплексу заходів по вдосконаленню системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс».

Виходячи з мети можна визначити наступні завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу;
- провести аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс»;

– сформулювати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс».

Об'єктом дослідження є персонал підприємства ТОВ «Матрікс».

Предметом дослідження є система мотивації ТОВ «Матрікс».

Методологічною основою роботи є такі методи: узагальнення, порівняння, аналізу, статистичний.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Поняття системи мотивації

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці [1, с. 10].

На думку А.М. Колота, мотивація це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [2, с. 78].

І.Д. Бех зазначає, що «мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку» [1, с. 19].

С.С. Занюк дає наступне визначення мотивації «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [4, с. 94].

Отже, мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу [5, с. 376].

Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної [5, с. 377].

Мотивація проявляється у вигляді складного психологічного механізму, і тому з цим пов'язане все різноманіття мотивації. Мотивація буває декількох видів: зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, стійка і нестійка, індивідуальна і групова та ін. [6, с. 112].

Крім цього, виділяють окремі мотиви, які рухають вчинками людей. Це можна побачити на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 Мотиви, які рухають вчинками людей

Мотив самоствердження може проявлятися в бажанні самоствердження людини в суспільстві, прагнення досягти певного соціального статусу в суспільстві. Дуже часто мотив самоствердження відносять до мотивації престижу, прагнення до досягнення і підтримання більш високого соціального статусу [6, с. 199].

Мотив ідентифікації проявляється в бажанні походити на будь-яку особу. Мотив влади проявляється в бажанні людини отримати владу над оточуючими його людьми, керувати ними [6, с. 208].

Мотиви процесуального змісту проявляються в спонуканні людини до дій при допомогі не процесу і змісту діяльності, а використання зовнішніх факторів. Мотиви зовнішньої діяльності проявляються в діях, які працюють окремо від діяльності. До цих мотивів можна віднести престижну роботу, матеріальні блага та ін.[6, с. 211].

Мотив саморозвиток, проявляється в бажанні досягти особистісного зростання, виконання потенціалу внутрішніх мотивів. Мотив досягнення, проявляється в бажанні досягнення високих результатів і досягнення професіоналізму в певній сфері. Мотиви афіліації, проявляється в бажанні встановлення і підтримки зв'язків з соціумом, до появи контакту і спілкування [6, с.213].

При вмілій мотивації персоналу відбувається розвиток і функціонування організації. Процес мотивації слід починати з визначення незадоволених потреб. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреби важлива вказівка дій, за допомогою яких буде вирішена мета і здійснено заповнення потреб [7, с. 180].

Система мотивації персоналу являє собою систему завдань щодо стимулювання діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації [8, с.108].

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [9, с. 233].

Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, то він набагато якісніше виконує свої обов'язки і виконує доручену йому роботу.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких відображені на рисунку 1.2.





Рисунок 1.2 Завдання системи мотивації

Система мотивації персоналу складається з певних елементів (рис.1.3) [9, с. 234].

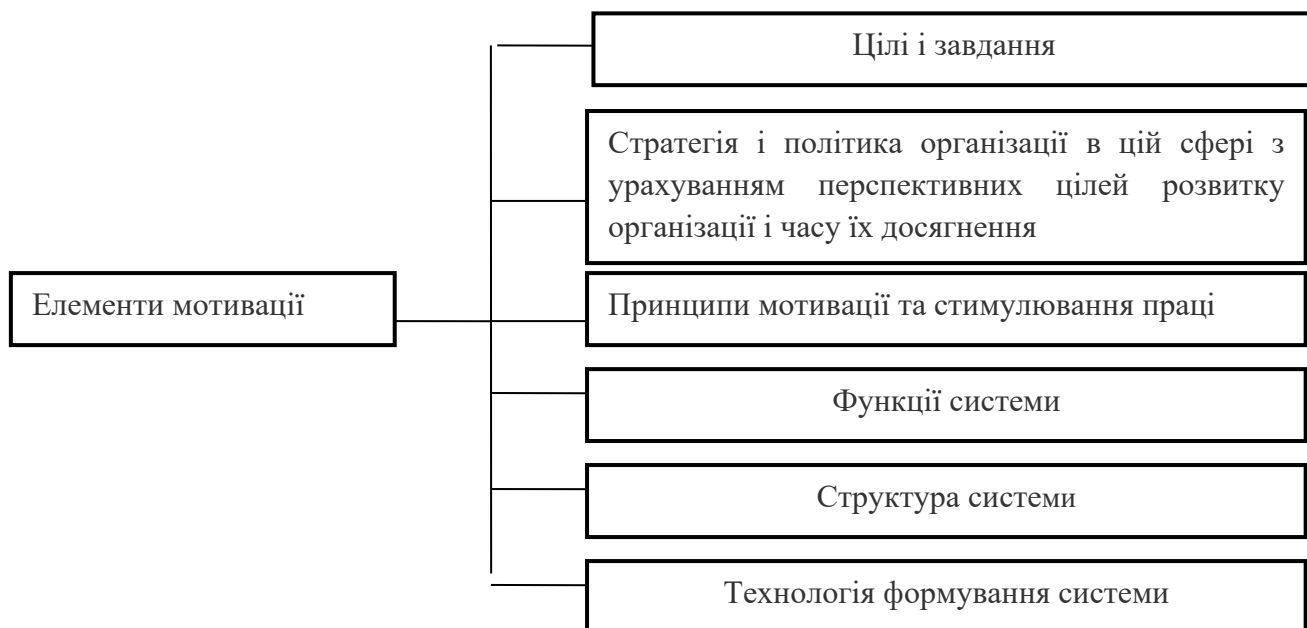


Рисунок 1.3. Елементи мотивації

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [10, с. 190].

Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику організації важливо визначать потреби працівників, для того щоб потреби більш нижчого рівня могли задовольнятися раніше, ніж потреби більш високого рівня

Крім цього, використовуються непрямі інструменти мотивації, такі як відшкодування витрат, на стільниковий зв'язок, надання харчування, безкоштовного проїзд до місця роботи та ін. Непрямі інструменти мотивації застосовуються для підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів. Непрямі інструменти мотивації не знаходяться в залежності від підсумків діяльності і характеризуються професійним статусом персоналу [11, с.60].

В ході формування системи мотивації персоналу організації, прийнято виділяти наступні етапи [12, с. 30]:

- постановка цілей та завдань організації в даній сфері, визначення показників, що показують результат діяльності персоналу;
- розробка тарифної сітки;
- встановлення інструментів, які повинні будуть використовуватися в системі мотивації персоналу організації;
- проведення оцінки ефективності персоналу;
- визначення взаємозв'язку між підсумком діяльності і стимулюванням.

Неможливо правильно провести процес мотивації працівників, не враховуючи їх трудові мотиви. Тому, на цьому принципі і повинна базуватися вся система мотивації персоналу організації, яка повинна бути найбільш

гнучкою, легко змінюватися відносно до різних категорій працівників [13, с. 50].

Проведення аналізу системи мотивації важливо для того, щоб дати оцінку того, чи відчуває персонал на собі вплив мотивації, чи відповідає реакція персоналу на вплив системи мотивації очікуванням організації та ін. Система мотивації має на увазі витрати на інструменти стимулювання. Тому організації важливо визначити економічний ефект.

## **1.2 Специфіка системи мотивації персоналу підприємства**

Мотивація персоналу підприємства є одним з основних проблем системи управління персоналом. Для того, щоб робота працівника підприємства була б більш ефективною, працівник повинен бути зацікавленим у здійсненні ефективної роботи за допомогою моральної та матеріальної мотивації.

Сьогодні в структуру мотивації персоналу в бізнесі входять процес організації оплати праці, яка не відповідає сучасним вимогам ринку праці, рівня кваліфікації та трудовим затратам працівника.

Головним завданням керівника підприємства є процес формування мотивації для персоналу, для того щоб працівники працювали більш плідно і якісніше, мотивація, ставлячись до стану менталітету людини, утворюють основу його поведінки, утворює обмежувальні поведінкові перепони. До складу мотивації персоналу підприємства входять проблеми активізації, управління і втілення цілеспрямованої поведінки персоналу. Найголовніше для керівника підприємства це внутрішній позитивний мікроклімат в колективі, але якщо колектив не згуртований, то це буде означати крах для підприємства і для бізнесу [13, с. 240].

Щоб досягти згуртованості колективу підприємства, керівник повинен мотивувати своїх працівників.

Керівник підприємства може застосовувати такі фактори мотивації:

- оплата праці. Робітник здійснює оцінку свого внеску в загальний підсумок згідно грошової суми, яку він отримує за свою працю;

- умови праці. Керівник повинен забезпечувати безпечну робочу обстановку і комфортні умови трудової діяльності. Працівники повинні усвідомлювати, що керівник прагне сформувати і надати їм такі комфортні умови;

- соціальні можливості. Керівник підприємства повинен надати працівнику соціальні можливості: субсидування на харчування, знижки для всіх на товари і послуги, оплату проходження навчання та інші соціальні пільги;

- надання самостійності в робочій поведінці. Керівник підприємства повинен надавати працівнику більшу свободу і самостійність в їх щоденній роботі;

- надання для працівника зацікавленості в роботі [14, с. 60].

Як видно дані вимоги можна розділити на матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Говорити про матеріальної мотивації як основного методу мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. Матеріальна мотивація більш об'ємна і більш дієва. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти [15, с.196].

До матеріальних методів мотивації слід віднести:

- заробітну плату;
- премії;
- дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства;
- доплати, надбавки, до компенсації.

До нематеріальних методів мотивації слід віднести:

- медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення;
- організоване харчування;

- компенсація частини витрат працівника, наприклад, транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзд тощо;
- якісна організація трудової діяльності;
- поліпшення умов праці працівників.

Застосування керівником підприємства методів матеріальної мотивації дає ефект в діяльність підприємства. За підсумками даного використання:

- виникає змагальний ефект;
- поліпшується процес самореалізації та працівників, та почуття задоволення від якісно виконаної роботи підштовхує до нових звершень;
- успішність працівників підштовхує їх до підняття своєї репутації [16, с.82].

Заробітну плату слід розглядати як основний мотиваційний метод для здійснення діяльності. Часто це основний дохід працівника. В інтересах кожного окремо взятого працівника, щоб розмір цього доходу був якомога вище.

Оплата праці являє найбільшу ефективність такого способу матеріальної мотивації, який є зростанням оплати праці, і при цьому самим головним є визначення обсягу зміни заробітної плати.

Основними формами оплати праці виступають: відрядна і погодинна. Відрядна форма оплати формується з того, який обсяг роботи був виконаний. Погодинна форма оплати формується з того скільки часу витрачено на виконання робіт. Ці дві форми переплітаються, в результаті виникає безліч підходів до оплати праці [8, с. 133].

Премії – це один з найефективніших способів матеріальної мотивації. Премії бувають квартальні або щомісячні, а також премія за вислугу років роботи в організації [8, с. 135].

Нарахування премії залежить від тривалості трудового стажу або особистого внеску працівника. Система нарахування премії використовується в

тих випадках, коли процес оцінки та результативності роботи працівника незрозумілий, або ж на підсумок діяльності здійснюють вплив різні чинники.

Премії здійснюють позитивний вплив:

- підвищується рівень продуктивності праці;
- відбувається згуртування трудового колективу;

Премії мають негативні моменти:

- методика преміювання розрахована на однорідні (типові) виробничі досягнення;
- є ризик суб'єктивного підходу до оцінювання заслуг;
- відсутність преміальної винагороди зменшує рівень зацікавленості працівників у виконанні спільних завдань [8, с.141].

Одним з методів матеріальної мотивації персоналу підприємства є бонуси.

Для нарахування бонусів застосовується шкала професійних досягнень. Бонус має межу, його виплата найчастіше не пов'язана з результатами комерційної діяльності підприємства. У колективному договорі зазвичай чітко позначені види бонусів, покладені працівникам (за відсутність порушень, за вислугу років та ін.). На деяких підприємствах розмір бонусу становить 20% від заробітної плати за календарний рік (наприклад, тринадцята зарплата»).

Бонуси роблять позитивний вплив:

- зростає рівень особистої зацікавленості;
- відбувається стимулювання зменшення плинності персоналу на підприємстві.

Бонуси мають негативний вплив:

- часто успішні працівники позбавлені бонусів, так як пропрацювали на підприємстві менше за встановлений термін;
- особистий внесок кожного працівника оцінюється через певний інтервал часу;

– нестабільна ситуація на ринку не гарантує своєчасного отримання бонусів працівниками підприємства, тому терміни виплат бонусів бажано скоротити до щоквартальних виплат [17, с.530].

До матеріальних методів мотивації персоналу можна віднести вручення подарунків працівникам.

Вручення подарунків працівникам підприємства піднімає престиж підприємства. До грошової оплаті працівники досить швидко звикають, а ось не грошова матеріальна винагорода заохочує особистість працівника з морального боку.

Особливу увагу необхідно долати значущим датам в особистому житті кожного працівника (ювілей, вислуга років тощо).

Нематеріальні методи мотивації – це система мотивації не грошового характеру. Серед методів нематеріальної мотивації можна виділити [18, с. 38]:

- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;
- надання гнучкого графіка для персоналу;
- вручення квитків на культурні міроприємства;
- організація корпоративних заходів;
- навчання працівників;
- персональна публічна похвала працівникам;
- організація конкурсів серед усіх працівників;
- складання планів кар'єрного росту працівників;
- можливість постійного підвищення рівня кваліфікації;
- привітання працівників зі значущими датами (ювілей, весілля, народження дитини та ін.);
- створення комфортних умов трудової діяльності;
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- заохочувальні відрядження;
- інформування трудового колективу про досягнення працівника та ін.

Таким чином, мотивація – це процес формування своєрідних і необхідних передумов, які мають прямий вплив на поведінку працівника, і які направляють його в потрібне для організації русло, і регулюють інтенсивність його діяльності, межі, які проявляють до прояву сумлінності, наполегливості, старанності в ході досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності. На підприємствах перевага надається в основному методам матеріальної мотивації.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МАТРІКС»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Матрікс» знаходиться за юридичною адресою: Харківське шосе, б. 21/6, м. Київ. 02175.

Вид діяльності: ремонт комп'ютерів і периферійного комп'ютерного обладнання. Діяльність ТОВ «Матрікс» полягає в наданні послуг населенню в ремонті комп'ютерів і периферійного комп'ютерного обладнання [19].

На ринку аналогічних товарів дане підприємство зарекомендувало себе з відмінного боку. Перевага ТОВ «Матрікс» перед конкурентами полягає в тому, що на даному підприємстві велика увага приділяється якості обслуговування клієнтів і підтримується високий рівень якості послуг, що надаються.

Цілями діяльності ТОВ «Матрікс» є здійснення діяльності в сфері ремонту комп'ютерів і периферійного комп'ютерного обладнання.

Організаційна структура – це система управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість всіх її складових елементів. Організаційна структура ТОВ «Матрікс» представлена на рисунк 2.1.

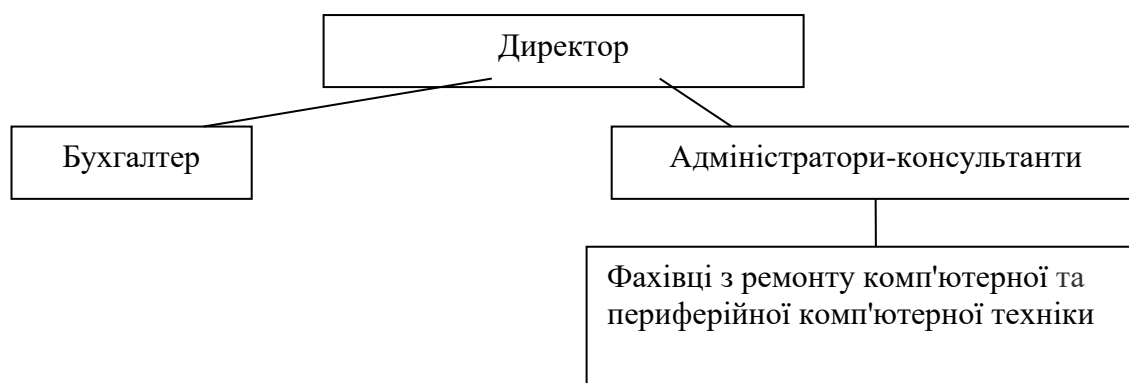


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «Матрікс»

За типом організаційна структура ТОВ «Матрікс» – це лінійно-функціональна.

У ТОВ «Матрікс» працює 10 чоловік: 1 – директор, 1 бухгалтер, 2 – адміністратора - консультанта, 6 фахівців з ремонту комп'ютерної та периферійної комп'ютерної техніки.

У таблиці 2.1 представлені основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1– Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік			Зміна	
	2017	2018	2019	+, -	%
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	2871,0	2986,4	3054,8	+183,8	106,4
Кількість працівників, чол.	7	9	10	+3	142,8
Фонд заробітної плати, тис.грн.	1848,0	2484,0	2820,0	+972,0	152,5
Середньорічне виробництво на одного працівника, тис. грн.	410,1	331,8	305,48	-104,62	74,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	22,0	23,0	23,5	+1,5	106,8
Балансовий прибуток, тис. грн.	2871,0	2986,4	3054,8	+183,8	106,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1023,0	502,4	234,8	-788,2	22,9

Як видно з даних таблиці 2.1, в цілому економічна ситуація підприємства тривожна, так як спостерігається зниження показників чистого прибутку, хоча рівень заробітної плати вище, чим середній рівень по країні. Всі інші показники приблизно однакові і стабільні.

Для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища складемо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз ТОВ «Матрікс» представлений в таблиці 2.2.

Згідно з даними таблиці 2.2, можна сказати, що в цілому ситуація для ТОВ «Матрікс» сприятлива. Серед сильних сторін ТОВ «Матрікс» можна виділити: зручне місце розташування підприємства, високу якість надаваних ремонтних послуг, високу репутацію підприємства, наявність постійних клієнтів - юридичних осіб, висока якість обслуговування клієнтів. Серед слабких сторін можна виділити недостатньо велике приміщення для здійснення ремонту, недостатньо використовується реклама.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналізу ТОВ «Матрікс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зручне місце розташування підприємства в центрі міста;</li> <li>- висока якість надаваних ремонтних послуг;</li> <li>- висока репутація підприємства;</li> <li>- наявність постійних клієнтів - юридичних осіб;</li> <li>- висока якість обслуговування клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо велике приміщення для здійснення ремонту;</li> <li>- недостатньо використовується реклама.</li> </ul>
можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту послуг, що надаються;</li> <li>- використання реклами;</li> <li>- використання PR -акції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поява конкурентів;</li> <li>- неплатоспроможність населення;</li> <li>- зниження купівельної спроможності;</li> <li>- інфляція.</li> </ul>

Можливостями ТОВ «Матрікс» є розширення асортименту послуг, що надаються, використання реклами, використання PR - акції. Погрозами підприємства є наявність конкурентів, неплатоспроможність населення, зниження купівельної спроможності, інфляція.

## 2.2 Аналіз структури персоналу підприємства

Аналіз структури персоналу ТОВ «Матрікс» слід проводити за кількома параметрами: статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи на досліджуваному підприємстві, показниками плинності кадрів та ін.

Динаміку чисельності працівників ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр. розглянемо в рисунку 2.2.

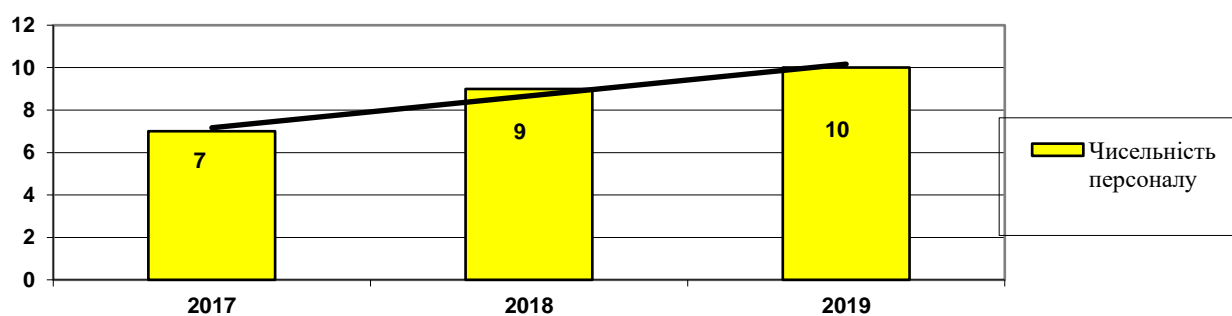


Рисунок 2.2 Чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр., чол.

Як видно з даних рисунок 2.2, можна сказати, що чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» за аналізований період 2017-2019 рр. збільшується. Якщо в 2017 році в ТОВ «Матрікс» працювало 7 осіб, то вже в 2019 році працювало 10 осіб (збільшення відбулося на 3 чоловік або на 42,8%). Це безпосередньо пов'язано з розширенням діяльності підприємства.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Матрікс» за статевою ознакою.

Таблиця 2.3 – Динаміка персоналу ТОВ «Матрікс» за статевою ознакою за 2017-2019 рр., чол.

Показник	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	+, -	%
жінки	1	1	1	-	100,0
чоловіки	6	8	9	-	150,0
всього	7	9	10	+3	142,8

Наглядно це можна побачити в рисунок 2.3.

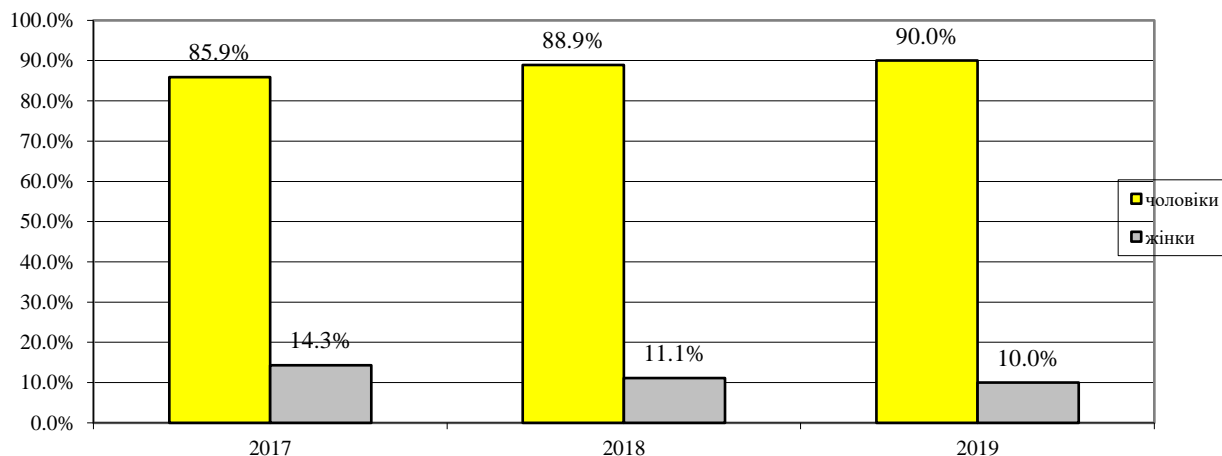


Рисунок 2.3 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Матрікс» за статевою ознакою за 2017-2019рр.,%

Якщо подивитися дані таблиці 2.3 і рисунок 2.3, то можна сказати, що в ТОВ «Матрікс» переважають працівники чоловічої статі. Це пояснюється специфікою діяльності даного підприємства.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Матрікс» за віком.

Таблиця 2.4 – Динаміка персоналу ТОВ «Матрікс» за віком за 2017-2019 рр., чол.

Стать	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	+, -	%
20-30 років, чол.	2	2	2	-	100,0
30-40 років, чол.	2	3	3	+1	150,0
40-50 років, чол.	2	4	4	+2	200,0
Старше 50 років, чол.	1	-	1	-	100,0
Разом, чол.	7	9	10	+3	142,8

Виходячи з даних таблиці 2.4, можна сказати, що основна маса працівників ТОВ «Матрікс» це працівники різного віку. За 2019 рік працівників у віці 20-30 років було 2 особи, у віці 30-40 років - 3 особи, у віці 40-50 років - 4 особи та старше 50 років - 1 особа. Якщо уявити ці дані у відсотковому співвідношенні, то отримаємо рисунок 2.4.

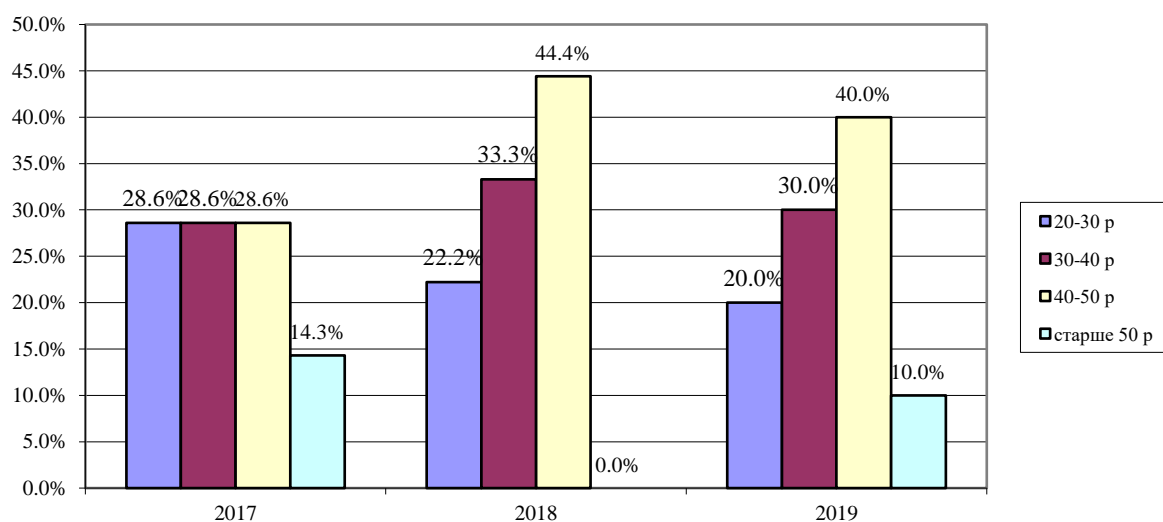


Рисунок 2.4 Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Матрікс» за віком за 2017-2019 рр. чол.

Складемо таблицю 2.5 з аналізу категорій працівників ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр., де проведемо градацію персоналу підприємства на керівників і фахівців і розглянемо питому вагу кожного в загальній чисельності персоналу.

Таблиця 2.5 – Питома вага категорій працівників ТОВ «Матрікс» в загальній чисельності персоналу за 2017-2019 рр., чол.

Категорія персоналу	РокИ			Відхилення	
	2017	2018	2019	+, -	%
Керівники	1	1	1	-	100,0
Фахівці	6	8	9	-	150,0
Всього	7	9	10	+3	142,8

Виходячи з даних таблиці 2.5, видно, що чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» збільшується з кожним роком, крім керівників, чисельність даної категорії персоналу залишилася на колишньому рівні, збільшення персоналу відбувається в результаті розширення спектру послуг з ремонту, збільшення чисельності фахівців з ремонту. У відсотковому співвідношенні це можна побачити на рисунку 2.5.

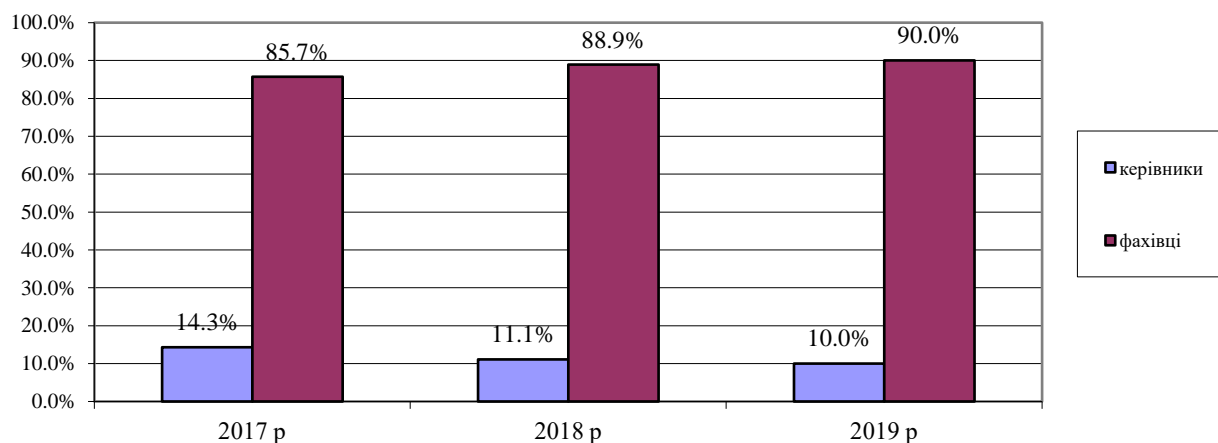


Рисунок 2.5 Чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» за категоріями працівників за 2017-2019 рр.,%

На рисунку 2.5 можна побачити, що більшу частину персоналу ТОВ «Матрікс» за весь період 2017-2019 рр. складають фахівці. Дана структура відповідає діяльності, якою займається дане підприємство.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Матрікс» за рівнем освіти за 2017-2019рр.

Таблиця 2.6 – Освітній рівень працівників ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр.,чол.

Категорія персоналу	року			відхилення	
	2017	2018	2019	+, -	%
Вища освіта	2	2	2	-	100,0
Середня професійна	1	1	1	-	100,0
Середня технічна	4	6	7	+3	175,0
Середня	-	-	-	-	100,0
Разом	7	9	10	+3	142,8

Згідно з даними таблиці 2.6, в цілому освітній рівень ТОВ «Матрікс» середній. З вищою освітою за 2017-2019 рр. - 2 особи, це директор і бухгалтер. З середньою технічною освітою - в 2019 році - 7 осіб. З середньою освітою жодного працівника. У відсотковому відношенні складемо рисунок 2.6

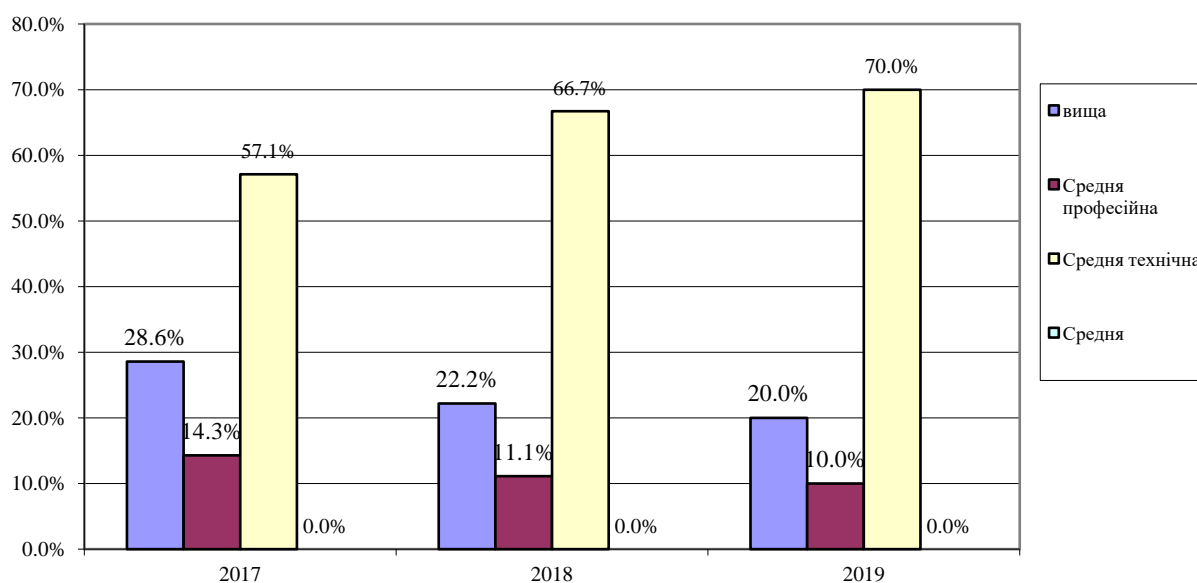


Рисунок 2.6 Рівень освіти працівників ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр.,%

Розглянемо показники персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи.

Таблиця 2.7 – Склад персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи за 2017-2019 рр., чол.

Категорія персоналу	Роки			Відхилення	
	2017	2016	2017	+, -	%
Менше року	2	1	1	-1	50,0
1-3 роки	1	2	3	+2	150,0
3-5 років	2	3	3	+1	150,0
5-10 років	1	2	2	+1	200,0
Більше 10 років	1	1	1	-	100,0
Разом	7	9	10	+3	142,8

Як видно з даних, таблиці 2.7, за 2019 рік з стажем роботи 1-3 роки – Зособи, від 3-5 років - 3 особи. У ТОВ «Матрікс» працює одна людина зі стажем більше 10 років - це директор. У відсотковому відношенні складемо рисунок 2.7.

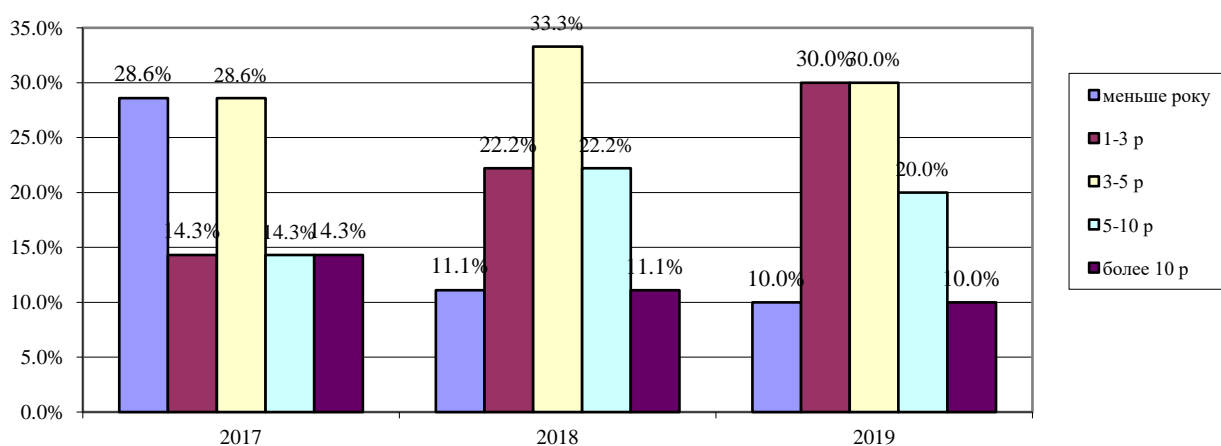


Рисунок 2.7 Склад персоналу ТОВ «Матрікс» за стажем роботи на підприємстві за 2017-2019 рр.,%

Ситуація з плинністю кадрів в ТОВ «Матрікс» представлена в таблиці 2.8.



Таблиця 2.8 – Рух персоналу ТОВ «Матрікс» за 2017-2019 рр., чол.

Показники	Роки			Зміна	
	2017	2018	2019	+, -	%
Прийнято	1	2	1	-	100,0
Звільнено	1	-	-	-1	-
Коефіцієнти обороту:	-	-	-	-	-
По прийому	14,2	22,2	10,0	-4,2	70,4
З вибуття	14,2	-	-	-4,2	70,4
Коефіцієнт плинності	14,2	-	-	-	-

Як видно, в ТОВ «Матрікс» відсутня плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що керівництво підприємства дуже уважно стежить за психологічним кліматом на підприємстві. Працівники працюють тривалий період.

### 2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу підприємства бізнесу займає істотне місце в структурі управління персоналу. Основним мотиваційним фактором у ТОВ «Матрікс» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання встановлених базових окладів.

Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору.

У ТОВ «Матрікс» застосовуються економічні методи мотивації персоналу:

- заробітна плата;
- практика преміювання персоналу за виконану норму і обсяг, і якість виконуваної роботи.

Заробітна плата являє собою компенсацію трудового вкладу персоналу в діяльність підприємства. За цієї причини основна функція заробітної плати полягає в мотивуванні персоналу до ефективної праці [20, с. 51].

Завдання системи оплати полягають в розподілі заробітної плати, яка, з одного боку, мотивує персонал до ефективної праці, а з іншого повинна бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їх роботи.

Крім базового окладу, працівники підприємства мають можливість отримання премій за виконану норму і обсяг наданих послуг. При невиконанні норми і об'єму виручки, розмір премії всьому трудовому колективу не виплачується.

Преміальні виплати працівникам підприємства здійснюються відповідно до «Положення про заробітну плату» ТОВ «Матрікс». Визначення розміру премії проводиться директором ТОВ «Матрікс» за загальні результати діяльності, з урахуванням особистого вкладу за результатами роботи. Працівникам, звільненим з ініціативи роботодавця, а також звільненим за власним бажанням, премія не виплачується.

Фонд заробітної плати розраховується на основі прийнятої форми і системи оплати праці ТОВ «Матрікс». Річний фонд заробітної плати складається з фонду основної та додаткової заробітної плати.

У структуру винагороди працівників ТОВ «Матрікс», компенсуючого їх трудовий внесок, входять наступні компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками і окладами, яка встановлюється на основі тарифних окладів;
- надбавки і премії за результативність праці;
- соціальні виплати.

Премії виплачуються працівникам за виконання економічних показників (плану прибутку і тарифних доходів).

При невиконанні економічних показників, що враховуються при преміюванні, розмір премії всьому колективу знижується у встановлених розмірах. Творче стимулювання засноване на забезпеченні потреб працівників в

самореалізації, самовдосконаленні, самовираженні (підвищення кваліфікації, відрядження).

За особливі трудові заслуги працівників представляють до заохочення і нагородження. Заохочення покликане стимулювати не тільки даного суб'єкта, а й інших, а для цього воно повинне сприйматися колективом як справедливе.

Нагородження кращих працівників зазвичай відбувається в кінці року на корпоративному святі. Кращі працівники нагороджуються грамотами керівництва компанії і подарунками. В якості подарунків використовуються сертифікати великих компаній на придбання побутової техніки.

Відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Преміальна частина залежить від виконання плану по прибутку, при цьому не враховується особистий внесок кожного працівника. Працівники вважають, що винагорода виплачується несправедливо. Працівники не бачать, як рівень їх особистої трудової активності впливає на їх сукупний грошовий дохід і розмір преміальної частини.

В основному при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність.

Для того, щоб провести оцінку задоволеності працівників, діючою системою мотивації в ТОВ «Матрікс», було проведено анкетування серед працівників підприємства. В анкетуванні взяло участь 10 чоловік.

На питання про задоволеність своєю роботою були отримані відповіді (рис.2.8.):

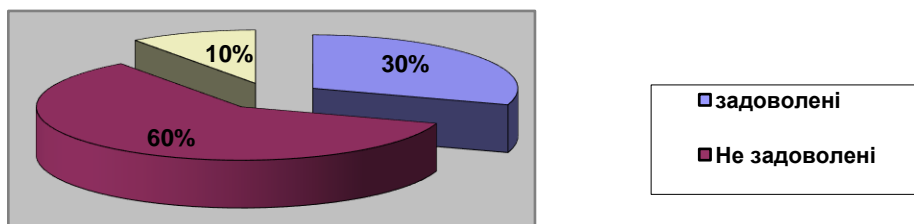


Рисунок 2.8 Ступінь задоволеності роботою працівників, %

Як видно з даних рисунка 2.8, велика частина (60%) працівників ТОВ «Матрікс» не задоволені своєю роботою, 30% задоволених і 10% тих, кому важко з відповіддю.

На питання про те, якою мірою задовольняють працівників різні сторони їх роботи, були отримані такі відповіді (рис.2.9.)

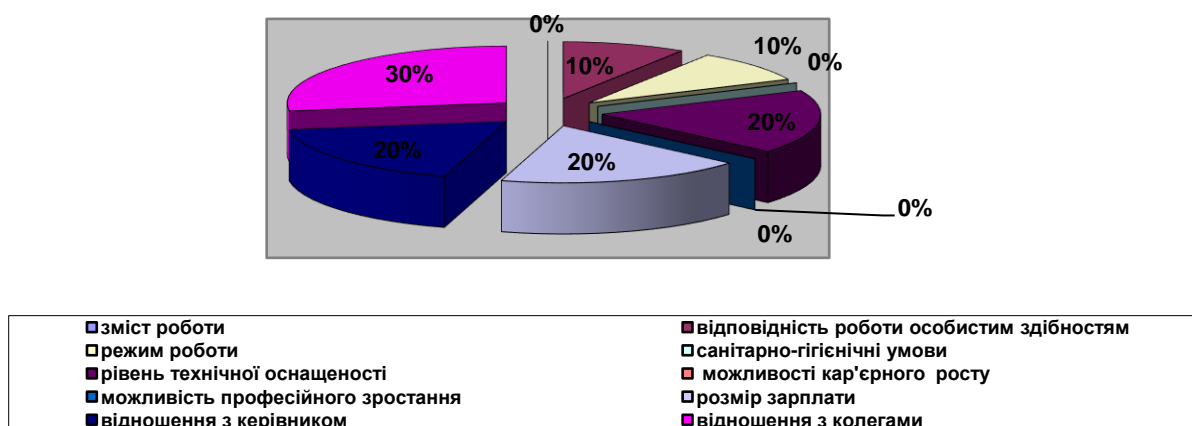


Рисунок 2.9 Ступінь задоволеності роботою працівників ТОВ «Матрікс» різними сторонами роботи, %

Як видно з рисунку 2.9. 30% працівників у своїй роботі цінують відносини колегами, 20% цінують відносини з керівником, 20 рівень технічної оснащеності робочого місця, і по 10% відповідність роботи особистим здібностям і режим роботи. Жоден з анкетованих працівників не вказав на розмір заробітної плати, можливо тому що в даній галузі є значно вищі заробітні плати.

На питання: «Відмітьте, будь ласка, те твердження, яке відповідає вашій позиції» були отримані такі відповіді (рис.2.10).

З даних рисунку 2.10, можна сказати, що половина працівників (50%) не задоволені роботою, але не хотіли б, міняти місце роботи, 30% працівників задоволені роботою і не хотіли б міняти місце роботи.

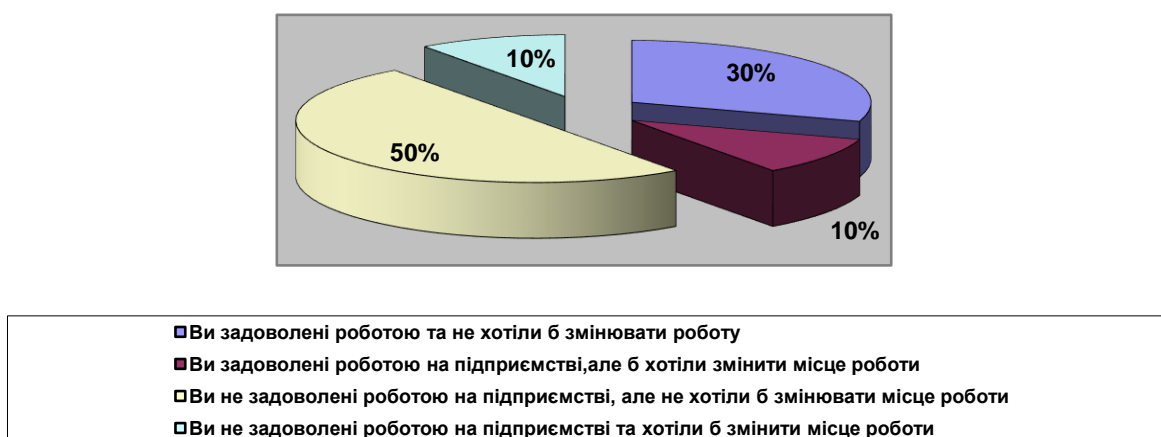


Рисунок 2.10 Рівень задоволеності роботою і бажання чи небажання змінювати місце роботи, %

На питання: «Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства?» Були отримані відповіді (рис.2.11).

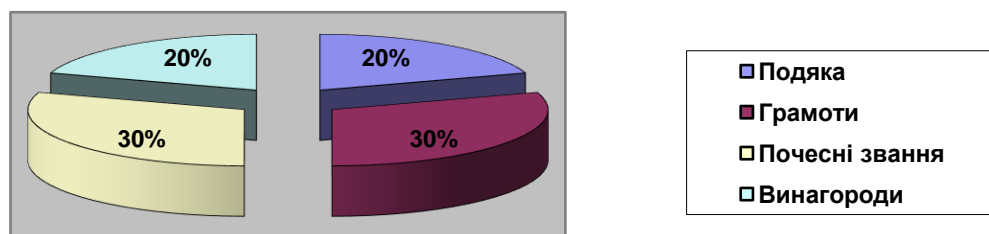


Рисунок 2.11 Відповіді на питання про види морального заохочення, %

Як видно з даних рисунку 2.11, серед методів морального заохочення на першому місці, в пріоритеті грамоти та почесні звання.

На питання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?» були отримані такі відповіді (рис.2.12.).

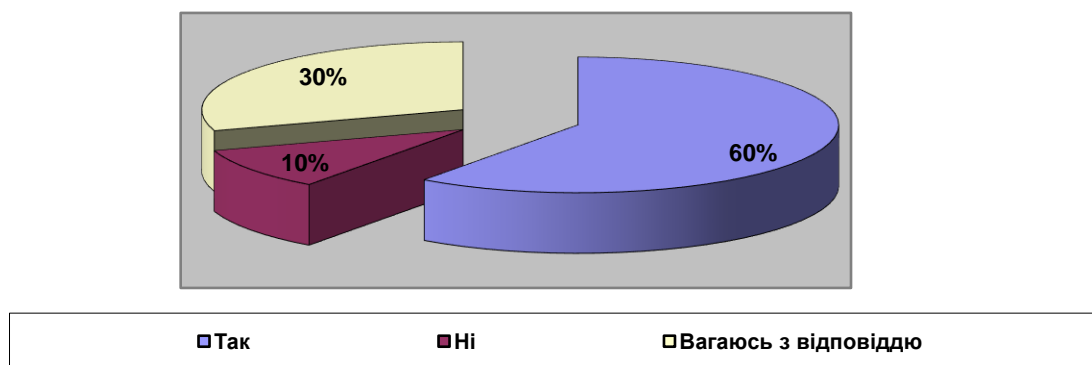


Рисунок 2.12 Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %

Як видно з даних рисунок 2.12, 60% працівників ТОВ «Матрікс» вважає, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Загальні скарги і невдоволення викликає розподілення заробітної плати. Система оплати праці не виконує своєї мотивуючі функції. Працівник не помічає впливу якості своєї праці на розмір одержуваної оплати праці і вважає, що вона виплачується несправедливо. Працівники вважають, що робота оплачується нижче того рівня, на який вони претендують, відповідно кількість і якість їх роботи зменшується і погіршується.

Персонал ТОВ «Матрікс» не готовий брати на себе всю повноту відповідальності в ході прийняття рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ототожнює себе з підприємством в цілому, не усвідомлюють бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства. Люди не зацікавлені в своїй роботі, подальшому навчанні. У ТОВ «Матрікс» спостерігаються міжособистісні конфлікти, наявність неформальної групи. Так само на підприємстві слабо розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників організації. Найбільшим мотиватором є заохочення, премії, підвищення зарплати.

Дані умови показують значимість використання матеріальних методів мотивації, як фактора мотивації для працівників ТОВ «Матрікс».

Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно; основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування.

## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МАТРИКС»**

### **3.1 Розробка програми вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства**

З огляду на виявлені нами недоліки в системі формування фонду оплати праці, пропонуємо змінити підходи до визначення його структури.

Традиційна структура система оплати праці має на увазі дві складові:

- постійну систему оплати праці;
- змінну систему плати праці [21, с. 94].

Постійна складова оплати праці виплачується в незалежності від того, чи виконаний працівником підприємства план по виручці чи не виконано.

Для того, щоб диференціювати оплату праці на підприємстві, а саме, постійну складову, необхідно при визначенні кваліфікаційних рівнів працівників застосовувати диференційовані ставки, від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5. Отже, будуть мати місце три посадових рівня [22, с. 693]:

- а) 1,0 – 1,5;
- б) 1,5 – 2,0;
- в) 2,0 – 2,5.

Також, необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік з метою визначення індивідуального рівня ставки, використовуючи наступні показники:

- рівень кваліфікації;
- наявність професійного досвіду;
- стаж роботи;
- рівень відповідальності;
- можливість оволодіння іншою посадою;
- психологічне навантаження;



- фізичне навантаження;
- умови праці [22, с. 694].

По кожному з показників виставляється оцінка від одного до двох з половиною і визначається середній показник, який і дозволяє визначити кваліфікаційний рівень працівника на наступний календарний рік.

Такий підхід сприяє зв'язати в одне єдине ряд показників працівника, що буде допомагати працівникові в кар'єрі, і сприяти прагненню виконувати свої професійні обов'язки якісніше.

Наведемо прилади заходів такої атестації в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Орієнтовна таблиця атестації фахівця з ремонту комп'ютерної техніки ТОВ «Матрікс»

Показники	Оцінка
Рівень кваліфікації	2, 000
Наявність професійного досвіду	1,500
Стаж роботи	2,000
Рівень відповідальності	2,000
Можливість оволодіння іншою посадою	1,500
Психологічне навантаження	2,000
Фізичне навантаження	2,000
Умови праці	2,000
Разом (середнє значення)	1,875

Як видно з даних таблиці 3.1, даний працівник набрав 1,875 бали, що відповідає другому посадовій рівню.

Мета пропозиції полягає в тому, щоб показати, що раціональний підхід до формування системи оплати праці, який заснований на запропонованій системі та необхідності обов'язкової виплати заробітної плати працівникам, економічно обґрунтований, тобто здатний бути реалізований з найменшими витратами для керівництва підприємства з метою створення основи для вдосконалення і розвитку запропонованого підходу.

Таким чином, система оплати праці буде мати наступний вигляд:

$$\text{ЗП} = \text{П пост.} * \text{Ос} + \text{П змін.} \quad (3.1)$$

ЗП – заробітна плата;

Ппост. – постійна складова;

Ос – оклад за ставкою;

Пзмін. – змінна складова;

Для досягнення цілей системи оплати праці в ТОВ «Матрікс» доцільно застосовувати комплексний підхід [22, с. 694]:

мотивація = заробітна плата + стимулювання.

Моральне стимулювання має бути здійснено за двома напрямками: заохочення, осуд.

У ТОВ «Матрікс» є проблеми мотивації персоналу. Основні методи економічного стимулювання, на думку персоналу, застосовуються недостатньо ефективно.

Відсутність прийняттого механізму мотивації праці персоналу може призводити до витоку кваліфікованих кадрів. Матеріальна винагорода за професійні успіхи має носити систематичний характер і базуватися на чітких об'єктивних критеріях.

На підставі проведеного аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс» пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – Перелік заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс»

Найменування заходів	Очікуваний результат
Впровадження гнучкої системи оплати праці	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків
Підвищення кваліфікації працівника	Можливість просування по кар'єрних сходах, скорочення робочого місця
Оцінка і заохочення досягнутих результатів	Зацікавленість працівника у виконанні своїх обов'язків

Отже, основними заходами щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Матрікс» є: впровадження гнучкої системи оплати праці,

підвищення кваліфікації працівника, оцінка і заохочення досягнутих результатів.

### 3.2 Розрахунок економічної ефективності програми

Система стимулювання працівників у ТОВ «Матрікс» в загальному вигляді повинна містити додаткові виплати і премії. Заробітна плата працівників ТОВ «Матрікс» повинна складатися з декількох частин (табл.3.3):

Таблиця 3.3 – Складові частини заробітної плати працівників

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати
Основна (базова) частина	50%
Надбавки за виробіток	25 %
Надбавки за стаж	5%
Колективні премії	10 %
Премія з фонду керівника	10%

Кожен з даних факторів повинен оцінюватися окремо, а потім додаватися до загальної оцінки, що впливає на відсоток надбавки за виробіток. Надбавка за виробіток, таким чином, може збільшуватися або зменшуватися в залежності від виконаної працівником норми.

Проведемо приблизний розрахунок на прикладі одного працівника - фахівця з ремонту, за вересень 2020 року його зарплата склала 22 000 грн. (оклад 12 000 + премія 10 000 грн.). У жовтні 2020 року за новою системою мотивації йому було зроблено такі виплати в рамках преміювання (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Складові частини преміювання продавця ТОВ «Матрікс»

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробленої плати
Посадовий оклад	12 500	50%
Надбавки за вироблення	6 250	25%
Надбавки за вислугу років	1 250	5%
Колективні премії	2 500	10%
Премія з фонду директора	2 500	10%
Разом	25 000	100%

Виходячи з даних таблиці 3.4, загальна заробітна плата з усіма надбавками, склала 25 000 грн., що на 3 000 грн. більше.

Основним показником діяльності, що відображає економічну ефективність пропозицій для ТОВ «Матрікс» є величина чистого прибутку. Її динаміка у вересні та квітні 2020 року представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники ТОВ «Матрікс» за вересень та жовтень 2020 року

Показник	Вересень 2020 р., грн.	Жовтень 2020 р., грн.	Зміна	
			абсолютна, грн.	відносна, %
Чистий прибуток	150 000	250 000	+ 100 000	66,6

Як видно з даних таблиці 3.5, прибуток після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації збільшився.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу ТОВ «Матрікс» повинна сприяти не тільки вдосконалення системи мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, виконавши роботу можна зробити наступний висновок:

1. Мотивація є здатністю людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці. Мотивація тісно пов'язана з потребами.

2. Підприємства використовують матеріальні та не матеріальні методи мотивації. Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності. На підприємствах перевага віддається в основному методам матеріальної мотивації.

3. ТОВ «Матрікс» є підприємством бізнесу. Діяльність даного підприємства полягає в наданні послуг населенню в ремонті комп'ютерів і периферійного комп'ютерного обладнання. SWOT-аналіз ТОВ «Матрікс» свідчить, що в цілому ситуація для ТОВ «Матрікс» сприятлива. Можливостями ТОВ «Матрікс» є розширення асортименту послуг, що надаються, використання реклами, використання PR - акції. Погрозами підприємства є наявність конкурентів, неплатоспроможність населення, зниження купівельної спроможності, інфляція.

4. Проведений аналіз структури персоналу ТОВ «Матрікс» свідчить, що чисельність персоналу ТОВ «Матрікс» за аналізований період 2017-2019 рр. збільшується. Це безпосередньо пов'язано з розширенням діяльності підприємства. У досліджуваному підприємстві переважають працівники чоловічої статі. Це пояснюється специфікою діяльності. Основна маса працівників підприємства це працівники різного віку. В цілому освітній рівень підприємства середній, як правило більшість працівників мають середній технічний рівень освіти. У ТОВ «Матрікс» відсутня плинність кадрів. Це пов'язано з тим, що керівництво підприємства дуже уважно стежить за

психологічним кліматом на підприємстві. Працівники працюють тривалий період.

5. Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно, основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування та ін.

6. З метою диференціації оплати праці працівників підприємства, оптимальним є наступний підхід при визначенні постійної складової: визначити кваліфікаційні рівні працівників в рамках їх посади з диференційованою ставкою від 1 (тарифної ставки) до 2,5 з інтервалом 0,5, таким чином, будуть мати місце три посадових рівня: 1 – 1,5; 1,5 – 2,0; 2,0 – 2,5.

7. Для визначення індивідуального рівня ставки необхідно проводити атестацію працівників один раз на рік за такими показниками: рівень кваліфікації; наявність професійного досвіду; стаж роботи; рівень відповідальності; можливість оволодіння іншою посадою; психологічне навантаження; фізичне навантаження; умови праці.

Таким чином, запропонована система мотивації персоналу ТОВ «Матрікс» повинна сприяти не тільки вдосконаленню системи мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с.
3. Бех И.Д. Нравственность личности: стратегии становления. Ровно: Редакц.-изд. отдел управлений печати, 1991. 146 с.
4. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с.
5. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник національного лісотехнічного університету України*. Львів, 2014. Вип. 24.9. С. 375–383.
6. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
7. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки*. 2010.Т. 2, № 6. С. 178–181.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
9. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
10. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193.
11. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58–62.
12. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин*. 2010. № 1. С. 29–33.

13. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
14. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*. 2010. № 3 (7). С. 58–61.
15. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
16. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць*. 2011. № 5. С. 81–85.
17. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2010. № 628. С. 529–533.
18. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.37–41.
19. ТОВ «Матрікс». URL: <https://vkursi.pro/card/tov-matriks-32157437> (дата звернення: 01.06.2020).
20. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 4(253). С. 49–53.
21. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 93–96.
22. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.